

10.8  
C  
S C O R

Paris, Le 1 Octobre de 1986

Ignacio Hernando de Larramendi

ENR-123

R. 10453

Chers amis. Merci beaucoup pour vos paroles, M. le Président.

Je vous en prie, mais je n'ai pas beaucoup de modestie.. Vraiment, quand j'ai parlé avec Fabrice Tensi vendredi, je lui ai dit que j'allais parler en anglais parce que je le parle beaucoup mieux que le français et parce que je n'allais pas écrire un texte. Mais j'ai eu la possibilité d'écrire quelques notes en espagnol, ma secrétaire les a mises en français et ainsi je peux me débrouiller; si c'est moins bien, c'est votre problème.

MAPFRE  
CENTRO  
DE  
DOCUMENTACION

En tout cas je ne veux pas vous faire une conférence sur MAPFRE. Je crois avoir écrit assez de conférences à ce sujet-là, car je suis devenu un "conférencier", dernièrement bien que mauvais.

Je vais vous dire quelque chose de personnel plutôt, pourquoi MAPFRE a réussi et comment MAPFRE travaille. Vraiment, MAPFRE a eu du succès sur le marché espagnol et du succès à la bourse des valeurs espagnoles, et c'est peut-être la raison pour laquelle votre Président a voulu que nous nous rencontrions ici aujourd'hui.

Le succès m'est arrivé très tard, je commence à être une vedette un peu dans le genre "starlette" bien sûr, mais une vedette quand même, alors que je suis dans l'âge de la retraite. J'aurais beaucoup aimé avoir ce succès bien avant, en tout cas je crois que c'est le résultat d'un travail de plus de 30 ans, de tout le temps, de tous les jours. On dit que le succès provient à 5% de "l'inspiration" et à 95% de la "perspiration"; c'est la vérité. Il faut travailler et le résultat de MAPFRE est un résultat de travail, du mien, car je suis un bon travailleur, ce que les anglais appellent "workalcoholic" et du travail de mes collaborateurs. Pour moi l'important est que les gens travaillent... s'ils travaillent et ils ne sont pas très sots, c'est bien; les gens qui sont très intelligents mais qui ne travaillent pas ne peuvent pas rester avec nous.

Je veux vous parler de la façon dont nous avons pu créer un grand ensemble, grand pour l'Espagne, bien entendu, un Groupe qui a aujourd'hui 3.500 personnes qui sont toutes loyales à MAPFRE; on peut aller à tous les coins de l'Espagne, même dans les villages les plus petits et on trouve toujours des personnes qui sont très contentes de

travailler avec nous et qui sont notre orgueil; celui est "l'esprit MAPFRE" et c'est pourquoi j'ai eu la possibilité de créer une maison qui se débrouille grâce à ceux qui la composent.

Comment faisons-nous pour recruter? Le recrutement chez nous a été complètement hétérodoxe. Je vais vous donner quelques exemples: une personne bien connue en France, Monsieur Fernández-Layos, qui est vraiment une grande "star" en l'assurance-Vie en Espagne, a été recruté quand il avait 21 ou 22 ans. Il était licencié en Droit et après avoir été notre délégué à Tolède (je ne sais pas pourquoi... je crois qu'il avait de la famille à Tolède, une province agricole) il a été nommé chef de la branche Vie; et deux ans plus tard à Torremolinos, nous avons fait les deux la stratégie de MAPFRE-Vie. Je me souviens, c'était très simple: réduire la commission des agents, augmenter la commission des inspecteurs qui étaient vraiment les vendeurs, et distribuer aux assurés le 90% des bénéfices sur les investissements de la Compagnie. Depuis ce moment-là MAPFRE-Vie a travaillé, toute seule sans aucune participación de ma part avec la même stratégie, bien qu'aujourd'hui il faut la changer mais pas complètement.

Une autre personne de MAPFRE-Vie, Sébastien Homet, un grand actuaire et un des meilleurs investisseurs à la Bourse de Madrid était un jeune employé de la comptabilité de la petite branche de MAPFRE à Barcelone. Nous avions besoin d'un actuaire et lorsqu'il était en train de finir son actuariat par lui-même, en dehors des heures de travail, je l'ai envoyé à la "Suisse" où il est resté trois mois. A son retour en 1966 ou 1967 il est devenu l'actuaire de notre branche Vie et après Sous-Directeur de MAPFRE VIDA.

Filomeno Mira était professeur de "Math" de ma fille aînée; il venait chez moi à l'heure du déjeuner pour donner sa classe. Quand il a fini avec des brillantes notes la carrière d'Ingénieur de Ponts-et-Chaussées, la plus importante en Espagne, je l'ai recruté. Peu après Filomeno m'a dit, "J'ai un bon ami José Manuel Martínez, qui je crois doit être bien"; maintenant José Manuel est un grand réassureur international. Je peux encore parler d'autres recrutements, comme celui de Alfredo Larrea, maintenant Directeur Général de MAPFRE-LEVANTE, une nouvelle société régionale, il a aujourd'hui 37 ans, je l'ai recruté moi-même quand il travaillait à 14 ans dans un restaurant. Andrés Jiménez, qui est le Directeur de notre dernière "aventure", la société MAPFRE-XL pour la réassurance non proportionnelle, a commencé à MAPFRE lui aussi quand il avait 14 ans aussi.

Aujourd'hui il y a beaucoup de personnes de MAPFRE qui ont pouvoir et capacité pour recruter et notre système de recrutement est décentralisé. Les Directeurs Régionaux ont

la possibilité de recruter et dans les petits villages nous recrutons beaucoup, mais jamais si nous ne croyons pas que cette personne peut avoir un avenir illimité avec nous.

J'ai été dans ma vie un homme "chanceux", je crois en la chance dans la vie, il y a des personnes qui disent que c'est toujours le travail, pas seulement, pas vrai. J'ai des amis qui ont eu beaucoup de mal chance; mais en plus de chance, mon système de recrutement est sans doute un sixième sens pour connaître quand une personne sera bonne dans le futur; ça je l'ai, je peux le dire sans modestie.

Maintenant nous avons un autre problème parce qu'il est possible ou probable que dans les prochaines années MAPFRE augmente ses fonds propres d'environ cinq cent millions de vos Francs par an; alors pour cela il nous faut avoir des personnes préparées et nous ne pouvons pas attendre vingt ans, comme dans les cas que j'ai cités. Il faut recruter des personnes de première catégorie. Parmi les dernières personnes recrutées il y a un homme, le Directeur Général de MAPFRE FINANCES et Directeur Général de la nouvelle "aventure" de MAPFRE qui sera MAPFRE-HIPOTECARIA, qui vient de la SEAT (Auto) où il était le Directeur Régional en Andalousie et, chose très rare à MAPFRE il a un "Master in Business-Administration". Dans tous les cas il y a toujours un dénominateur commun: pour nous un "homme est un homme", il n'y a pas de diplômes pour nous, il n'y a pas de "old tie", et il n'y a pas d'énarques. Il y a certaines choses qui font possible que tous les employés croient qu'ils n'ont pas de limites à MAPFRE. On disait de Napoléon que chacun de ses soldats pouvait devenir Maréchal, à MAPFRE il y a beaucoup de personnes qui ont connu la même chance et qui ont la possibilité de devenir grands patrons.

Le système de recrutement est important, mais pour avoir un grand "team" ce n'est pas suffisant. Il faut avoir de la patience pour transformer une personne de bonne qualité en un dirigeant, un homme du futur, dans la société, dans la vie à venir, pour construire une entreprise importante qui se débrouille d'une façon indépendante. La patience des directeurs, des gérants, quelqu'un a dit aussi qu'il faut de la patience avec moi, mais je crois que ce n'est pas vrai! c'est ma patience qui est vraiment importante. Dans la politique on dit, mais je crois que dans les affaires aussi, que si on prend dix décisions par jour, les bons gérants prennent huit décisions qu'ils n'aiment pas et deux décisions qui sont complètement dégoûtantes, alors quelqu'un qui veut faire toujours ce qu'il veut n'aurai jamais une équipe.

Une autre chose remarquable à MAPFRE est l'indépendance; je suis un homme indépendant, c'est facile à voir, et l'espagnol (hier, aujourd'hui et demain) n'accepte pas les personnes et les sociétés indépendantes. Mais, nous avons

pourtant réussi sans perdre notre indépendance avec nos dirigeants bien recrutés et transformés en vrais dirigeants, si nous n'étions pas restés indépendants notre croissance et résultats auraient été impossibles.

Le "training" ou l'éducation, je ne sais pas comment on dit, est également important et hétérodoxe chez MAPFRE, ou tout le monde, et spécialement les dirigeants, sont totalement "self-trained". Ils se sont formés eux-mêmes. C'est facile à comprendre l'origine de ce "système". Mon père ne croyait pas en l'éducation, il croyait que l'éducation corrompait les personnes, il m'a envoyé à l'école quand j'avais 12 ans parce que ma mère le lui a imposé. Après j'ai fait la carrière de Droit en 15 mois en profitant des "examens de la victoire", après la guerre civil espagnole ou j'ai lutté comme volontaire dans l'armée nationale; pour cela mon éducation a été très fragile, je peux dire, mais cela m'a permis d'avoir l'indépendance de pensée; évidemment je n'étais pas "corrompu". Pour nous corrompre ensemble à MAPFRE nous avons un système d'éducation réciproque avec beaucoup de réunions de "Brainstorming".

Chez MAPFRE nous n'avons jamais eu un système de "training" de dirigeants, mais nous avons maintenant, c'est très important, des systèmes différents de training "sectoriel"; par exemple pour les experts automobiles, comme dans d'autres pays d'Europe, l'ALLIANZ à Munich et l'ensemble des compagnies anglaises à Thatcham. Nous faisons un training complet pour les "experts auto". C'est une mission d'éducation que maintenant nous mettons à la disposition de tout le marché. Et nous avons aussi dans l'assurance Vie des écoles à Barcelone, à Madrid, qui ont eu pendant beaucoup d'années un grand succès. Chez nous il y a liberté pour les systèmes d'éducation informels, cela dépend de chaque Directeur Central ou Territorial. Alors il y a "éducation", mais pas un "système formel d'éducation" en particulier des dirigeants.

Une autre chose chez nous liée avec l'éducation: nous avons beaucoup de réunions informelles, beaucoup de voyages, tout le monde voyage à MAPFRE. On a des petites réunions, des grandes réunions et toujours suivies des déjeuners et des diners. On a dit qu'à MAPFRE on pratiquait le "management by the tommy" et il est partiellement vrai. C'est une chose importante de se reconstruire, de se mêler, que tout le monde se voit, se rencontre. La semaine passée j'ai participé à une croisière en Méditerranée organisée par MAPFRE FINANCES, dont j'ai parlé auparavant, où il y avait quatre cents personnes; MAPFRE VIDA avait organisé au mois de Mai un voyage de mille cinquante personnes en Russie qui était le plus grand voyage jamais organisé (en nombre de personnes) en Russie mais Tchernobyl l'a empêché. Il y a beaucoup de voyages cette année, probablement six ou sept conventions aux Canaries, en Italie, à Cuba, au Portugal ... et aussi

beaucoup de réunions de confraternisation spécialement dans les régions. C'est une chose très importante pour "l'esprit MAPFRE".

Mais il n'y a pas seulement le recrutement, le training et l'esprit MAPFRE, il y a aussi le service, l'idée fondamentale de MAPFRE est le service. Le service aux clients est une obsession de MAPFRE et c'est également la mienne.

En France, en Espagne, il y a beaucoup de personnes qui aiment servir, il y en a beaucoup plus qu'on ne le croit. Pour elles, c'est important qu'une "société de services" ne soit pas un "gag" publicitaire mais une vérité. Pour cette raison beaucoup de personnes qui ont quitté MAPFRE n'ont pas pu rester dans l'assurance parce que le système d'autres sociétés n'était pas comme le notre. A MAPFRE tout le monde est dans le service et pour le service. L'idée de service nous a amené à implanter ce qu'on appelle le "Défenseur de l'assuré" l'Ombudsman. A propos, il n'est pas vrai que "l'ombudsman" soit scandinave. Elle est une institution d'origine espagnole ou, au Royaume d' Aragon, il y avait le "Justicia Mayor de Aragón", institution du Moyen Age très importante. Le Justicia Mayor de Aragón, don Juan de Lanuza, a été décapité en 1591 par ordre du roi, parce que vous savez que les Espagnols "nous sommes comme ça".

MAPFRE a créé la Commission de Défense de l'Assuré pour obliger tout le monde à bien travailler. Les trois personnes qui composent cette Commission sont très connues dans les milieux de Droit; le Président est un ancien Ministre et professeur du Droit de Travail, homme important dans la vie politique espagnole, et les autres sont un ancien Directeur Général des Assurances et un ancien Président d'une salle de la Cour Suprême espagnole. Vous pourrez lire le rapport activités en 1985 de la Commission que je vais vous donner. Ils ont de la responsabilité seulement dans l'assurance Auto mais les prochaines années ils vont l'élargir aussi dans l'assurance vie et l'assurance Risques Divers, ou ils vont nous donner beaucoup plus de problèmes que dans l'assurance Auto. Ils nous ont fait changer de système contractuel et améliorer la qualité de nos services aux assurés parce que nous les assureurs nous voulons avoir des contrats peu clairs et après "nous débrouiller" dans les sinistres. Mais je vais ajouter que le Défenseur de l'Assuré existe surtout pour protéger les assurés contre les abus de la bureaucratie MAPFRE (bureaucratie bien que sympathique) de nos propres employés dans centaines de bureaux et toutes les bureaucraties ont tendance à abuser des clients.

Il y a aussi le "service à la communauté"; je crois, et MAPFRE croit, que le service à la communauté est vraiment très important. Une société qui a plus du cinq pour cent de

part d' marché a des obligations envers la communauté et pas seulement envers les assurés, les employés et les actionnaires.

Les employés de MAPFRE sont contents parce qu'en général nous payons assez bien, pas très bien. Les actionnaires de MAPFRE CORPORATION pourraient être aussi très contents comme MAPFRE MUTUALIDAD, son plus grand actionnaire, parce que les résultats ont été spectaculaires. Les clients sont contents, autrement ils ne seraient pas avec nous. Mais ce n'est pas suffisant, il est nécessaire "le service à la communauté" et pour cela nous avons créé la Fondation MAPFRE qui est la propriétaire de l'appellation MAPFRE; toutes les sociétés avec le nom "MAPFRE" paient un "royalty" à la Fondation. Je crois que cette année elle va recevoir un million et demi de dollars. Cette Fondation travaille seulement dans le terrain de la "sécurité", elle ne peut pas subventionner la littérature, l'art ou la politique. Il y a quelques prix annuels de MAPFRE VIDA dans le terrain de l'art, mais ce sont des choses différentes en dehors de la Fondation. Notre Fondation est bien connue en Espagne et en Amérique Latine; je crois que ce mois d'Octobre il y aura douze personnes de MAPFRE en Amérique Latine qui participeront à onze différents séminaires organisés par nous. Nous avons aussi un "Institut de Technologie pour la Sécurité" avec quatre centres de recherche sur la réparation des dommages de l'automobile, le feu, l'hygiène de l'environnement et la sécurité au Travail; un centre pour reinsegnement sur la sécurité à l'industrie et un centre de Formation dans la sécurité. Je crois que c'est un grand effort.

Bien, je ne veux pas trop parler, mais je veux faire allusion encore à la réassurance. Je crois que nos fonds propres à présent sont soixante-dix millions de dollars mais bientôt nous aurons cent millions de dollars tandis que le volume de réassurance net est moins de quarante millions de dollars et brut soixante dix millions. Nous sommes une société de réassurance un peu spéciale parce qu'en même temps CORPORACION MAPFRE est une "holding" de toutes les sociétés anonymes MAPFRE.

Pourquoi sommes-nous entrés en réassurance et pourquoi avons-nous mis tous les "assets" de MAPFRE dans la réassurance? Je crois qu'il y a deux raisons.

La première raison est que j'aime voyager et la réassurance est un choix logique pour quelqu'un qui aime voyager. Si la réassurance n'offrait pas la possibilité de visiter à de beaux endroits le problème de la réassurance aurait été beaucoup moins important dans les dernières années. Tous les grands patrons des sociétés d'assurance ont dans la réassurance la possibilité de voir des gens et des choses différentes et oublier ses problèmes de travail quotidiens.

Je crois alors que la réassurance est un peu un choix naturel pour profiter des voyages que nous faisons. Voilà la première raison.

La deuxième est que nous sommes une société de personnes avec l'ambition de faire les choses bien; et pour nous il faut étendre la vocation de service au delà de nos frontières; notre frontière est l'Espagne, mais pour nous l'Amérique espagnole est l'Espagne. Le Système MAPFRE n'est pas seulement un système espagnol mais un système "ibero-américain". Nous voulons exporter nos idées et nos réalisations en Amérique (et recevoir ses idées), bien que nous n'avons pas d'intérêt à les exporter en France. Je me souviens du premier voyage que j'ai fait en Amérique Latine pour la conférence de Viña del Mar au Chili en 1971, après laquelle j'ai préparé une stratégie pour ce Continent avec l'idée principal de "donner" quelque chose avant de "demander des affaires". Mon père disait "Donner est propre des "caballeros", gentlemen, recevoir est propre d'un mendiant". Bien entendu, il ne fut jamais un homme d'affaires, il était un modeste avocat carliste mais il mettait ce principe, par dessus tout, comme je fais aussi moi-même.

Pour cette raison, nous avons créé "Editorial MAPFRE", une maison de publications de MAPFRE et Julio Castelo, un de nos dirigeants les plus importants, avait écrit un livre très intéressant sur toutes les situations de l'assurance en Amérique Latine où nos livres d'assurances sont très étudiés et bien connus. Après nous avons commencé à voyager pour offrir nos services, connaître les cédantes et pour vendre un peu nos idées.

Et nos idées, notre système, je crois que beaucoup de personnes Latine les ont adoptées, et on vient nous voir. Il est clair que nous avons une vocation de réassureurs ibero-américaines surtout. On a commencé comme ça, en faisant de la réassurance en Espagne, après au Portugal et en Amérique et après aussi en Extrême-Orient, parce que l'Extrême-Orient est le futur du monde et spécialement parce que là l'Espagne a une relation très étroite avec les Philippines, où nous avons placé notre Direction pour l'Asie. Et, en même temps, si on ne veut pas être un réassureur trop provincial, il faut s'ouvrir à d'autres marchés et un peu à l'Europe aussi.

Pour donner un bon service, nous avons des bureaux à Rio de Janeiro, au Mexique, à Manille et nous en aurons dans quelques semaines à Lisbonne, et nous avons aussi pris des participations dans des sociétés importantes des marchés locaux en Colombie, en Argentine, au Chili. C'est notre politique d'internationalisation, mais nous avons tout une stratégie adaptée à notre conviction de que MAPFRE, comme je l'ai déjà dit, est une institution ibéro-américaine.

Vraiment pour moi les Pyrénées sont la fin de l'Europe et l'Espagne est le début de l'Amérique; je me sens beaucoup plus ibéro-américain qu'européen, et je crois que beaucoup d'espagnols, sans le penser, croient la même chose.

MAPFRE est devenue réassureur pour cela; mais quand on est dans un métier, il faut le faire bien, et dans notre métier il faut travailler dans l'assurance non proportionnelle, il faut travailler dans d'autres choses qui ne sont pas dans l'origine. Nous voulons faire les choses toujours mieux, nous demandons plus, si une chose est bien faite nous voulons la faire mieux. Peut-être celle-ci est mon empreinte dans MAPFRE, toujours améliorer tout, et ça aussi dans la réassurance. Nous croyons que la réassurance non-proportionnelle offre une bonne perspective dans le futur, et comme elle est complètement différente de la réassurance proportionnelle, nous avons créé suivant notre politique de spécialisation, avant-hier exactement, la société MAPFRE XL, un nom assez spécial, il faut le dire.

Vous m'avez aussi demandé des prédictions. Vraiment faire des prédictions en réassurance est très difficile. En général je n'ose pas faire des prédictions, et moins encore ici, à des personnes si compétentes parce que après vous direz que sur toutes les choses que j'ai dit, je me suis trompé, c'est sûr. Et d'une façon spéciale, je ne veux pas faire des prédictions sur la réassurance parce que je ne suis qu'un réassureur "en partie" et la réassurance à laquelle j'appartiens est une réassurance assez limitée. Mais je peux dire une chose: Le réassureur professionnel doit considérer toujours les cédantes comme des amies et comme des associées. Les institutions sont ce que les dirigeants des institutions veulent en faire. Vous êtes une société de réassurance et si vous voulez faire quel que chose vous la ferez. Les grands réassureurs pourront faire une réassurance différente, cela dépend de leur volonté, pas de la volonté de la pauvre MAPFRE qui fera ce qu'elle peut dans les secteurs où elle est un peu importante.

Je vais ajouter quelques remarques sur l'informatique. L'informatique va changer l'assurance et le réassurance et je crois que c'est la grande tâche dans les prochaines vingt-cinq ans. Les réassureurs ont l'obligation pas seulement d'avoir un bon système informatique mais d'aider leurs clients à affronter ces changements.

Les grands réassureurs professionnels ont eu l'idée d'aider les "marchés nationaux nouveaux" il y a cent cinquante ans; aujourd'hui la tâche de la réassurance et spécialement de la réassurance comme la votre et comme en plus petit de la notre, est d'aider la transformation de l'assurance, parce que les petites et moyennes compagnies d'assurances sont très importantes dans le monde, au moins chez nous ou les



grandes assureurs ont la tendance à un oligopole. L'oligopole est mauvais et il faut avoir des sociétés petites et moyennes pour une bonne concurrence. Je crois qu'en général les réassureurs peuvent faire beaucoup de choses pour les aider. Je crois aussi que les réassureurs doivent être riches, c'est l'idée que j'ai développée pour la création de MAPFRE CORPORATION. Je crois qu'on peut être réassureur de différentes façons mais il faut être un peu les banquiers de ces sociétés moyennes et petites. Alors je crois qu'il y a une grande tâche dans la transformation de nos marchés. Je crois que la réassurance, spécialement la réassurance proportionnelle, devrait faire un grand travail dans le terrain au futur.

Pour finir je veux vous dire: MAPFRE fera tout son possible dans la réassurance et dans notre marché espagnol pour faire le mieux et être le meilleur. Nous sommes déjà les premiers assureurs en Espagne avec 6% du marché à peu près, nous voulons avoir 10%, 12%, 15% mais pas plus; dans la réassurance nous sommes petits, mais nous voulons être respectés par les grands réassureurs. Nous voulons être un petit réassureur mais un réassureur respecté, comme je crois que nous le sommes déjà.

Merci pour votre attention et pour votre accueil.

## COLLOQUE - SCOR

Paris, Le 1 Octobre de 1986

### M. DE LARRAMENDI:

Je crois que notre politique en Espagne s'apprécie sur une logistique de première catégorie. Les concurrents du futur seront la combinaison de la banque et de l'assurance. Nous avons préparé cela avec notre système de 200 branches "structurales". Nous pouvons concurrencer les banques et nous nous préparons pour cela. J'ai plus peur de la concurrence bancaire que de la concurrence de beaucoup de mes collègues. C'est la vérité! Aujourd'hui les banques commencent à faire mieux la concurrence, parce qu'elles ont beaucoup de petites branches, elles sont bien connues du public. La concurrence est là! MAPFRE se prépare depuis dix ans pour cela. Je me souviens qu'il y a six ans j'ai dit que nous allions dédier 5.000 millions de Pesetas, traduit en Francs, 250 millions de F.F. aujourd'hui, pour acheter et réorganiser notre réseau des branches. Quelqu'un a dit que j'étais fou, mais jusqu'à aujourd'hui nous avons dépensé 10.000 millions de Pesetas et nous continuons. Il faut être près du client, et je crois qu'il n'y a pas une seule compagnie d'assurance qui se trouve en ce moment dans notre horizon. Les banques vont avoir des problèmes pour transformer leurs employés des branches en techniciens de l'assurance, mais c'est une chose qui peut changer! Il y a en Espagne de bons concurrents, je crois que je suis indépendant, MAPFRE est indépendante, et je crois que l'indépendance est excellente pour les affaires. J'ai plus peur des concurrents indépendants que des concurrents dépendants. Les grandes banques indépendantes, la Citibank par exemple, ont beaucoup d'idées. C'est pourquoi laquelle MAPFRE veut faire la concurrence aux banques sur leur propre terrain. Voilà pourquoi nous allons beaucoup appuyer le capital de MAPFRE FINANCES en sens général, pour dire aux Banques "si tu viens chez nous, nous allons chez toi".

Un autre aspect de la concurrence: Les produits d'assurance des entreprises c'est l'affaire des courtiers; en Espagne ils se débrouillent assez bien, les grands courtiers et les grandes sociétés. Alors je crois que les choses ne vont pas changer beaucoup; seulement si les assureurs sont plus prudents ils ne seront pas dominés par les courtiers.

Je crois qu'il va y avoir plus de développements sur le terrain de l'Assistance, je crois que c'est important; bien que la branche assistance a été commencée par un espagnol,

Pedro Luis Poch que je connais personnellement depuis 1937 à San Sebastian. Nous n'avons pas jamais travaillé ensemble mais nous sommes des amis personnels. Je crois que l'assistance va se développer dans les branches "de risques personnels" pas seulement dans l'Auto. Nous sommes aussi déjà entrés dans ces secteurs, mais ce n'est pas une chose originale de MAPFRE.

Alors je ne crois pas que le système de produits va changer beaucoup, c'est plutôt la distribution qui va changer. La réussite de MAPFRE est que, par exemple, en assurance Auto nous payons un sinistre de dégâts matériels d'un tiers en 15 minutes; si quelqu'un vient, et que nous ne croyons pas qu'il y a de fraude, (il y a très peu de fraude) nous le payons comme s'il était notre propre assuré. Nous appelons ce système le PPR et en ce moment MAPFRE a plus de 55 centres de cette classe. Je crois que dans toute l'Europe il n'y a pas de PPR (Centres d'Expertise et Paiement Rapide), ou qu'il y en a très peu; nous en avons trois à Madrid, nous en aurons six dans quelques mois. Ils sont excellents.

La distribution va changer, je crois qu'elle sera plus technique; mais dans la branche Vie, vraiment je ne sais pas ce qu'il va se passer, c'est vrai! Pour les autres branches j'ai des idées claires pour le futur, claires; dans la branche Vie il va y avoir en Espagne une vraie révolution, parce que les "fondos de pensiones" qui se préparent en Espagne sont en partie des nouveaux systèmes d'assurance vie et vont faire plus de concurrence à la branche Vie qu'à la sécurité sociale.

Alors vraiment il va y avoir un grand mélange dans l'assurance Vie entre ce qu'on appelle "fondos de pensiones". Qui va gagner? en Amérique l'autre jour j'étais avec un ami qui me disait que les résultats de la branche Vie du Nord ont varié beaucoup là-bas. La branche Vie était une branche qui donnait toujours de l'argent dans le passé. Aujourd'hui cela a changé complètement. Vous m'avez demandé une autre chose?

**P.P.:**

Je vous ai demandé les produits sur le terrain, vous avez bien répondu, et les institutions professionnelles, c'est-à-dire la Fédération...

**M. DE LARRAMENDI:**

MAPFRE n'est pas dans l'Association Professionnelle Espagnole, nous sommes indépendants. Je ne suis pas d'accord

avec la politique de l'Association espagnole: l'adhésion est volontaire aujourd'hui mais avant elle était obligatoire. Pendant le régime de Franco nous étions là parce que nous étions obligés. Je crois que les associations professionnelles sont nécessaires, mais MAPFRE est dehors l'UNESPA. Alors c'est une paradoxe complètement espagnole, l'Espagne est un pays assez bizarre comme vous le savez! Je crois que les Associations sont nécessaires si elles sont bonnes. J'ai dit avant que toutes les institutions publiques et privées sont des bureaucraties. Peut-être que les institutions sans but lucratif le sont encore plus et sans concurrence! Les associations sont un monopole. Je dis toujours qu'à MAPFRE, le plus important est d'éliminer complètement la bureaucratie, c'est la première priorité. Peut-être qu'il y a aussi un problème de conception de l'assurance entre un dirigeant de l'Association espagnole et moi; les deux nous représentons de façons différentes de concevoir notre métier.

#### H. CACHIN:

Oui, une question un peu provocatrice: qui contrôle, vous et vos collaborateurs? A la base votre Groupe est un Groupe Mutualiste, bien qu'il ait des filiales. Est-ce que vos sociétaires ont un pouvoir?

#### M. DE LARRAMENDI:

Dans toutes les mutuelles c'est la même chose. Les mutuelles dans tout le monde sont contrôlées par les dirigeants. C'est pour ça que nous avons le Défenseur de l'Assuré. Nous avons aussi une Commission de Contrôle ... et maintenant nous allons créer des Conseils Régionaux et aussi des Assemblées Régionales. Nous voulons que le système soit un peu plus démocratique, mais c'est difficile. Enfin les Assemblées Régionales en général seront en grande partie composées par des amis de nos Directeurs régionaux et provinciaux et ils assisteront pour partager un grand déjeuner après! c'est la vérité, je ne crois pas que ça pourrait être différent, spécialement dans notre métier qui est spécialement, assurance et réassurance. Mais où est le contrôle dans la General Motors? C'est la même chose, dans la General Motors, dans les sociétés comme celle-là les contrôles sont la cooptation de la direction. Je crois que les contrôles chez nous sont à peu près comme cela et ils ne vont pas changer! Je suis franc et je ne crois pas que cela va changer beaucoup. Mais nous voulons faire des choses, en tout cas il va y avoir des contrôles territoriaux et pas seulement de la Centrale. Je n'aime pas beaucoup la Centrale, je suis anti-centralisateur.

**F. NEGRIER:**

Oui, vous avez dit que les Pyrénées séparaient l'Europe du monde hispano-américain, comment voyez-vous l'impact de la réglementation de l'Europe dans laquelle l'Espagne vient de rentrer? Est-ce que c'est une chance en matière de réglementation de l'assurance pour MAPFRE, est-ce que cela va vous permettre d'augmenter votre part de marché, c'est un événement favorable ou défavorable?

**M. DE LARRAMENDI:**

Pour l'assurance espagnole, je crois qu'il n'y a pas de différence parce que toutes les sociétés importantes de l'Europe sont représentées (assez) en Espagne depuis longtemps. Elles ne vont pas changer, elles ne vont pas mettre un directeur plus intelligent. MAPFRE a un système plus agile. Je ne sais pas si dans l'assurance il pourra y avoir des différences. Mais pour l'assurance directe il faut aller dans un petit village de la Galice, et qui va aller dans ce petit village de la Galice? Maintenant pour nous le concurrent le plus dangereuse, -je dis dangereux parce qu'ils travaillent très bien-, est une société étrangère, c'est la Winterthur! Et pas seulement la plus dangereux des sociétés étrangères, mais aussi de toutes les sociétés. Elle travaille avec une politique très claire, c'est une copie de la MAPFRE, elle le fait assez bien, elle a eu l'idée des branches et de tout cela. Mais je ne sais pas si sans notre entrée dans la Communauté Européenne la Winterthur aurait fait exactement la même chose et sans problèmes. Je ne crois pas que la CEE va nous aider à travailler à Paris.

**FN:**

Pourquoi pas les petits villages de France avec le système MAPFRE?

**M. DE LARRAMENDI:**

C'est difficile, les français sont vraiment plus difficiles que les espagnols. En rapport avec l'Amérique Latine, que je connais bien, tout le monde disait "pourquoi avez-vous fait une stratégie pour aller en Amérique Latine, le marché est difficile", c'est le contraire, nous avons gagné, je crois que tout le monde a gagné. Je connais la dignité professionnelle des gens de mon sang, nous n'avons pas eu des problèmes, parfois quelqu'un de politique, alors c'est une grande réussite d'aller dans un marché que tout le monde croyait difficile. Une des plus grandes choses de la MAPFRE est que nous n'avons rien du tout en Angleterre et aux Etats-Unis. Rien de tout! avec l'exception d'un traité aux Etats-Unis avec nos amis de la PRUDENTIAL, l'unique.

**MME. J. SIMON:**

Pourquoi le trouvez-vous particulièrement difficile ce marché Nord-Américain?

**M. DE LARRAMENDI:**

Un jour j'aimerais aller dans le marché américain, pas dans la réassurance bien sur. Mais pour faire quelque chose aux Etats-Unis, il est nécessaire de risquer 50 millions de dollars! Si vous n'etes pas préparé pour risquer 50 millions de dollars c'est impossible! et nous n'avons pas 50 millions de dollars à risquer en Amérique du Nord! J'ai parcouru les Etats-Unis il y a 25 ans et je me souviens qu'à ce moment là j'aurais aimé y travailler parce que c'est le pays des opportunités. Pour quelqu'un qui va aux Etats-Unis il y a des opportunités mais il faut risquer 50 millions de dollars. Je crois que dans le futur il va y avoir beaucoup de possibilités de gagner de l'argent dans la réassurance .... pas seulement l'assurance direct, et meme dans l'assurance Vie. Mais il faut trop risquer, les gens croient que je suis un homme imprudent, mais je suis un homme très prudent, et une telle décision, pour quoi? Nous sommes une petite société espagnole, nous représentons un peu l'Espagne en Amérique Latine, alors nous devons travailler dans le terrain que nous connaissons bien.

**F. TENSI:**

Les américains du nord ne sont pas vindicatifs, parce que la presse espagnole dit que tu as eu la médaille d'or de l'International Insurance Seminar! Aujourd'hui c'est officiel!

Aujourd'hui?

Oui, aujourd'hui, en "EL País" de hoy"

**M. DE LARRAMENDI:**

La médaille d'or m'a été donnée il y a 4 mois! c'est une chose assez ancienne!!!

**M. PEUGEOT:**

Est-ce qu'il y a d'autres questions?

**M. CACHIN:**

Vous avez développé tout à l'heure la notion de la responsabilité sociale d'une entreprise comme la votre, comment

conciliez-vous cette notion avec une politique de sélection des risques? Et si je vous pose cette question c'est que c'est un sujet de débat en France depuis plusieurs années ou les mutuelles sans intermédiaires, -que vous appeliez mutuelles sauvages- se sont développées ces dernières années sur la base d'une politique de sélection cherchant à exclure les mauvais risques et notamment les jeunes conducteurs.

**M. DE LARRAMENDI:**

Toutes les questions ici sont dangereuses, parce que la sélection est vraiment le grand problème du futur. Nous faisons la sélection, nous sommes gerants d'une entreprise, et il faut défendre ses résultats! Voilà le grand problème du futur, le problème de la sélection! Mais je crois qu'il y a une raison éthique! La sélection fait que les gens avec beaucoup de risques paient plus. Je ne suis pas socialiste, je ne sais pas s'il y a beaucoup de socialistes ici, mais je dis que le système de la qualité quelques fois n'est pas juste! Mais je crois qu'en Espagne le problème arrivera après que je sois complètement retiré! Est ce que en France celui-ci est un problème spécial à présent.

**H. CACHIN:**

Oui, les sociétés comme la MACIF, que vous connaissez bien, ont une politique de sélection consistant à éliminer de leur portefeuille dans la mesure du possible les jeunes conducteurs, et les jeunes conducteurs vous disiez que finalement la solution technique c'est de les tarifier en fonction de leur sinistralité, mais en France on considère que s'assurer est socialement insupportable dans la mesure où cela conduirait à leur appliquer des primes égales à 4 fois les primes, 3 à 4 fois les primes que paient.

**M. DE LARRAMENDI:**

Oui, je suis d'accord avec la MACIF! et la politique de MAPFRE est celle de la sélection, et nous ferons des sélections toutes les fois que nous pourrons. Une des raisons pour laquelle nous avons de bons résultats est que nous faisons une sélection. Nous sommes très durs dans la sélection, comme la MACIF. Mais cela est un problème pour l'assurance. Enfin, on dirait pour l'assurance Vie, pour quoi faire la sélection contre les vieux, il faut que tout le monde paie la même chose. C'est un problème, la philosophie est la même!

**Monsieur ????:**

Je voudrais vous demander quelles sont vos ambitions en réassurance dans le marché français... (question venant de la salle difficilement audible).

**M. DE LARRAMENDI:**

Non, Non! Nous n'avons pas de capital dans la SAFR. La SAFR a une petite participation à CORPORACION MAPFRE, mais comme investisseur. Nous sommes de bons amis personnels de la SAFR depuis longtemps, mais pour nous c'est complètement différente la participation au capital, c'est une participation, et on fait beaucoup d'argent avec nous, c'est comme la participation que la PRUDENTIAL a dans la Corporación MAPFRE.

Il y a 10 ans, MAPFRE était propriétaire minoritaire d'une société en dehors de l'assurance qui avait eu des problèmes. J'ai pris la présidence de la société pour la sauver et après, nous l'avons transformée en la Corporation MAPFRE. Nous avons eu des problèmes parce que l'autre société n'était pas une société d'assurances; MAPFRE MUTUALITE avait quelques actions, comme MAPFRE VIDA et MAPFRE INDUSTRIAL. Alors pour la transformer en société d'assurances, il n'y avait pas la possibilité légale d'avoir -ce n'était pas correct- des souscriptions croisées. A ce moment-là MAPFRE MUTUALITE n'avait pas assez d'argent pour acheter toutes les actions de la Corporation et c'était pour ça nous avions besoin de 400 millions de Pesetas, -que nous demandions à quelques amis, la PRUDENTIAL, la Caisse d'Epargne de Madrid et la SAFR bien entendu, s'ils voulaient participer. Je crois qu'ils ont acheté les actions à 125%, aujourd'hui elles sont à 2.000. La Caisse d'Epargne de Madrid a vendu une partie déjà parce qu'ils voulaient faire une transaction temporaire. Dans les autres deux cas on est complètement indépendant, absolument indépendant, bien que les gens de MAPFRE et de SAFR aient travaillé ensemble pendant beaucoup d'années, nous avons de bons liens, mais pas du tout en rapport avec la réassurance. Vraiment je ne sais pas exactement combien la SAFR a en ce moment, je ne sais pas si on veut le dire ou non, c'est une situation de complète indépendance.

**P. PEUGEOT:**

Mais vous évoquez un problème qui doit être assez important pour une mutuelle, comment avez-vous organisé l'accès au marché financier? Pour l'ensemble de vos organisations, puisque finalement vous avez des actions en Bourse et parallèlement à votre activité...



**M. DE LARRAMENDI:**

Oui, Oui! Il faut le dire! cette société qui a eu des problèmes parce qu'elle était entrée dans l'industrie, dans l'immobilier à un mauvais moment, cette société était cotée en Bourse.

**P.P.:**

Vous l'avez trouvée comme cela?

**M. DE LARRAMENDI:**

Oui, nous achetions cette société qui était très petite en 1961, elle était cotée en Bourse à Barcelone, après elle s'est séparée de MAPFRE, nous avons seulement 25% mais beaucoup des actionnaires étaient proches de MAPFRE. C'est pourquoi j'ai pris le grand risque de réorganiser la compagnie bien que pas tout le monde à MAPFRE était d'accord et quelques uns voulaient la laisser tomber ... dans ce moment, on perdait 2.000, 3.000 millions de Pesetas. Mais pour moi l'important c'était d'être cotée en Bourse. Maintenant nous avons beaucoup d'actionnaires étrangers des actionnaires institutionnels, qui nous ont permis d'augmenter le capital jusqu'à 100 millions Dollars.

**P.P.:**

Mais ces fonds propres, c'est la Corporation...?

**M. DE LARRAMENDI:**

Non, Non! Les fonds propres sont de la Corporation parce que nous ne parlons pas des fonds propres de la Mutualité. La Mutuelle a maintenant des fonds propres déclarés pour à peu près, je parle pour cette année, 80 millions de dollars, mais des fonds propres non déclarés, beaucoup plus! 150 ou 200 millions de dollars.

**P.P.:**

Et cela veut dire que la Mutualité couvre alors, l'Automobile, les opérations...

**M. DE LARRAMENDI:**

Seulement l'Automobile!

**P.P.:**

Uniquement l'Automobile, la Vie, l'Industrie...

**M. DE LARRAMENDI:**

La Vie à MAPFRE ViDA, mais Corporación MAPFRE est une société de réassurance et une holding, elle a le contrôle de la totalité des actions de MAPFRE ViDA, de MAPFRE INDUSTRIAL et maintenant de MAPFRE Assurances Générales Régionales, et de MAPFRE FINANCES.

**P.P:**

Ce qui fait que vous avez deux structures relativement parallèles, une mutualité dans l'Automobile et une organisation classique par actions dans les autres secteurs!

**M. DE LARRAMENDI:**

A présent la Mutualité a 64% des actions de la CORPORATION MAPFRE et celle-ci est la holding de toutes des sociétés avec le nom MAPFRE. La Corporation contrôle avec une majorité absolue toutes les MAPFREs, c'est un principe que nous avons et s'il y a une société ou, pour n'importe quelles, nous ne sommes pas les propriétaires majoritaires elle ne portera pas le nom MAPFRE.

**P.P.:**

Est-ce qu'il y a d'autres questions, je vois qu'on approche de l'heure du déjeuner?

**F. NEGRIER:**

Ce n'est pas vraiment une question. Monsieur Larramendi vous m'aviez rendu visite il y a quelques années, vous m'aviez remis un livre qui était un ouvrage passionnant sur votre philosophie des affaires et votre philosophie des affaires dans la société, est-ce que vous avez toujours des éditions de ce livre et est-ce qu'on pourrait en avoir d'autres pour ceux qui participent.

**M. DE LARRAMENDI:**

Oui, oui, j'enverrai ce livre, (ça vieillit mal, il faut le dire), j'enverrai une copie.

**F.N.:**

Une autre édition alors!

**M. DE LARRAMENDI:**

Non parce que les choses ont changé, il est un livre qui pourrait être intéressant aux moments de la transition. Je voulais dire ce que je pensais, à ce moment-là je voulais écrire avec mon nom, c'est un livre ou le mot "assurance" n'est pas mentionné, c'était complètement séparé, c'est ma vie privée, mes idées particulières, ma philosophie.

**F.N.:**

Il est très passionnant à lire et je crois que c'est quand même un document intéressant!

---

eg